

Dr. Stefan Süß
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation und Planung
FernUniversität in Hagen

Leistungsorientierte Anreizgestaltung: Theorie, Gestaltungsfelder, Grenzen

Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften, Speyer, 15.04.2008

Ausgangssituation

- leistungsorientierte Bezahlung in der Wissenschaft in W-Besoldung und TVÖD vorgesehen
- Diskussion im öffentlichen Dienst seit den 1970er Jahren
- aktuell allgemeiner Trend zu „Pay for Performance“
- gesellschaftliche und politische Diskussion über „faule Professoren“ schafft öffentliche Legitimität für leistungsorientierte Anreize an Hochschulen
- dennoch: erhebliche Kritik an W-Besoldung, z.B. vom deutschen Hochschulverband

Grundlagen der Anreizgestaltung:

Anreize = Leistungen, die Mitarbeiter zu einem zielgerichteten Verhalten (i.S. der Organisation) bewegen sollen, indem sie Mitarbeiterverhalten positiv oder negativ sanktionieren

Anreizsysteme = alle Anreize, die allein oder im Wirkungsverbund gewünschte Verhaltensweisen bei Mitarbeitern auslösen oder verstärken sollen

drei Grundprobleme der Anreizgestaltung:

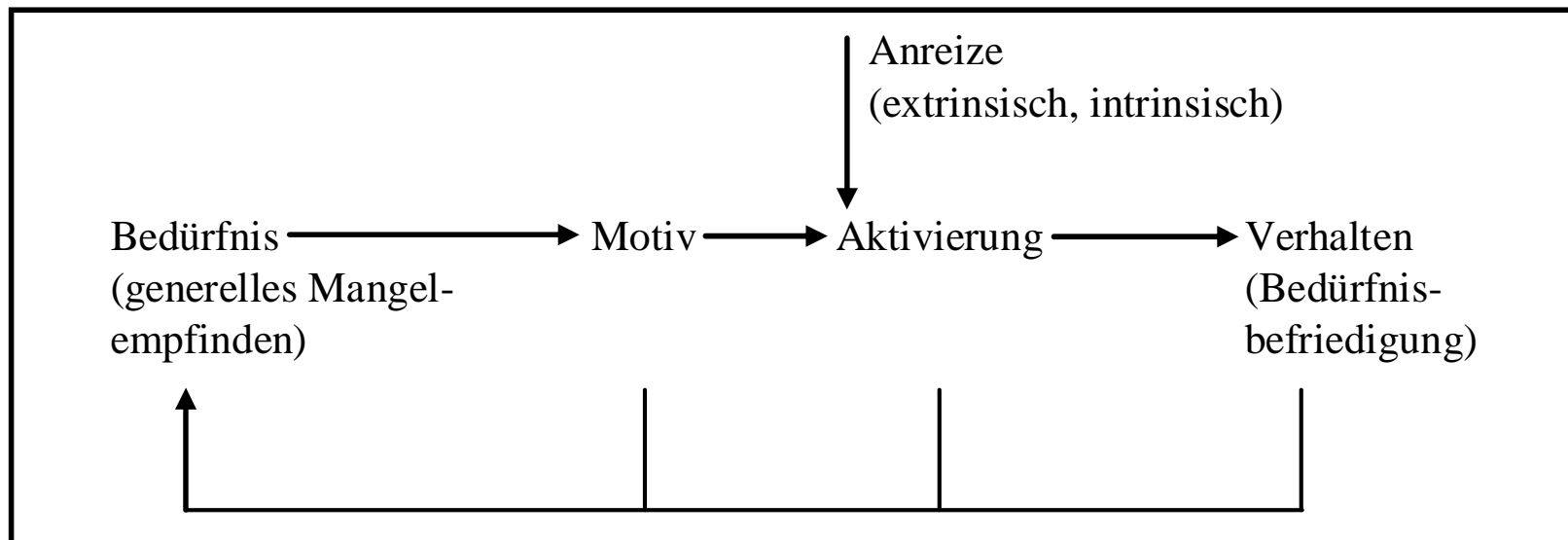
- Anreizart
- Bemessungsgrundlage sowie funktionaler Zusammenhang zwischen Bemessungsgrundlage und Anreizgewährung
- Anreizempfänger

Theoretische Begründung

(1) Motivationstheorien

- Aktivierung von (Leistungs-)Motiven kann aus einer Person selbst herrühren oder von außen ausgelöst werden
- aktivierte Leistungsmotive lösen Handlungen aus
- intrinsische Motivation resultiert aus der Tätigkeit selbst
- extrinsische Motivation aus Aspekten außerhalb der Tätigkeit (Kollegen, Vorgesetzte, Entgelt)

Einfaches Motivationsmodell



(2) (Mikro-)Ökonomische Theorien

- thematisieren Austauschbeziehungen zwischen Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agent)
- Prinzipal-Agenten-Problematik: Befürchtung, dass Agent nach eigenen Interessen zum Nachteil des Prinzipals handelt, wenn sich seine Handlungen den Kontrollmöglichkeiten des Prinzipals entziehen
- daher: Notwendigkeit der Interessenhomogenisierung durch Anreize mit Leistungsbezug
- Von einer guten Leistung des Agenten sollen Prinzipal und Agent profitieren.

Gestaltungsfelder leistungsorientierter Anreizgestaltung

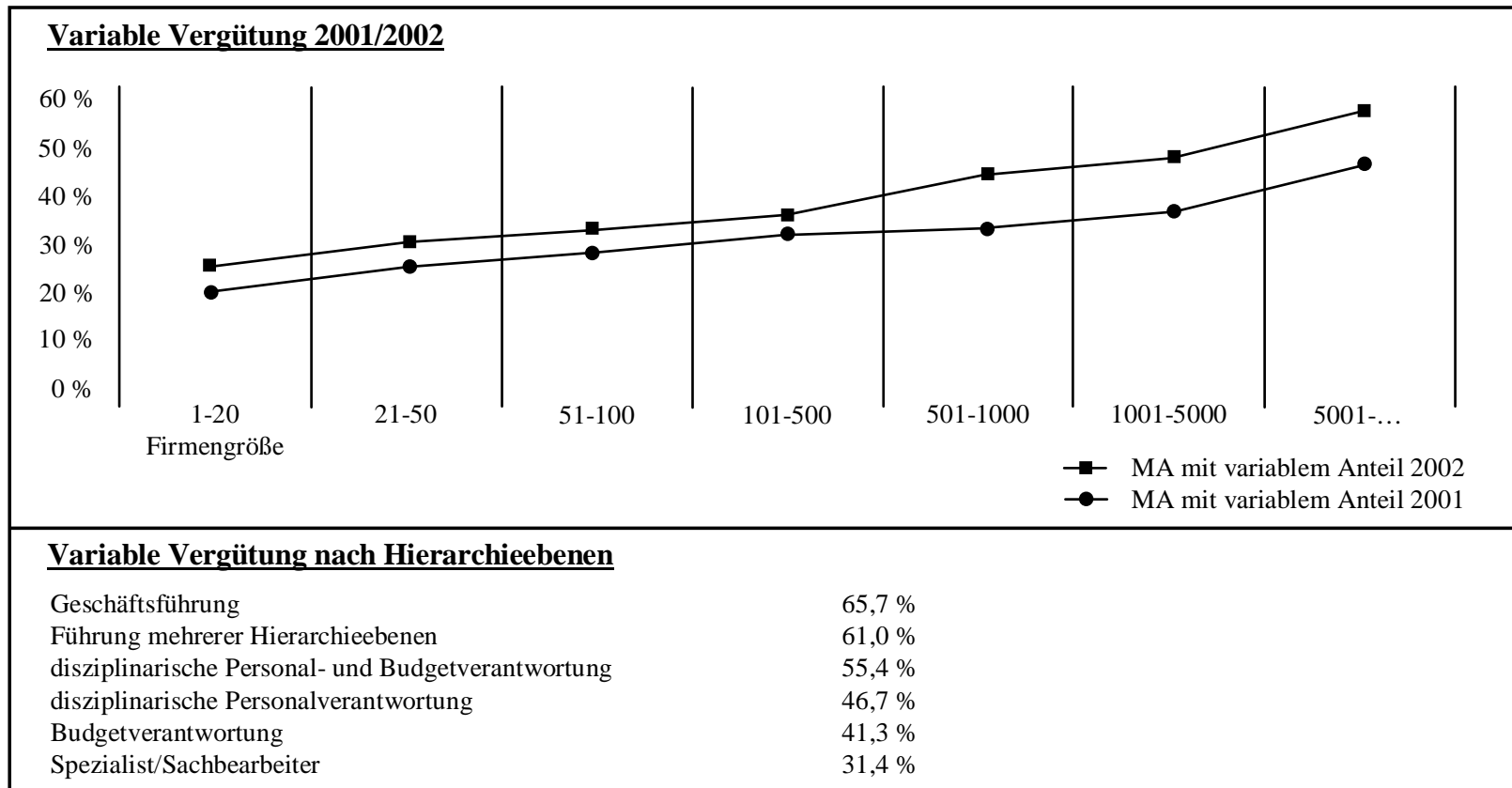
(1) Materielle Anreize

- Entgelt (Leistungslohn)
- fakultative Entgeltbestandteile (Erfolgsbeteiligung, Vermögensbeteiligung)
- auch: Karriereplanung

(2) Immaterielle Anreize

- Arbeitsinhalte
- Entscheidungspartizipation
- Führungsverhalten
- Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- ...

Verbreitung leistungsorientierter Anreizgestaltung



(vgl. Böger 2002)

Allgemeine Kritik an „Pay-for-Performance“

- Menschenbild und Opportunismusverdacht
- Zweifel daran, dass Anreize immer auf gleichermaßen ökonomisch motivierbare Mitarbeiter treffen
- kaum Aussagen zu Anreizarten
- Leistung als einzige Bemessungsgrundlage
- Gefahr der Motivationsverdrängung
- ...

Zwischenfazit

- trotz Kritik: Prinzipal-Agenten-Theorie bestimmt die Diskussion um Anreizgestaltung in Wissenschaft (BWL) und z.T. auch in der Praxis
- Pay-for-Performance-Mechanismus handlungsleitend auch in Hochschulen bzw. für Reform der Vergütung
- Grundidee: Leistet ein Hochschullehrer gute Arbeit, profitiert davon die Hochschule (z.B. Reputation, gute Lehre), und auch der Hochschullehrer soll davon profitieren (höhere Bezahlung).

Im Folgenden:

5 Thesen zu leistungsorientierter Anreizgestaltung an Hochschulen

These 1: Operative Probleme bei der Umsetzung der Prinzipal-Agenten-Theorie in Hochschulen sind ungelöst.

- Wer ist in Hochschulen der Prinzipal?
- Wer ist der Agent?
- steigende Komplexität und Grenzen aus Mehr-Agenten-Situationen (Dilger 2001)
- ungeklärte bzw. keine Kompetenzen einiger Prinzipale und Agenten

These 2: Das Menschenbild der Theorie trifft auf Wissenschaftler nicht zu.

- grundlegende, aber empirisch unbelegte Annahme: Agenten sind Drückeberger und nur durch materielle Anreize zu motivieren.
 - Beobachtung: Wissenschaftler sind eher Workaholics
 - Zeitbudget für Forschung im Rahmen der Arbeitszeit begrenzt (Würtenberger 2007)
 - Inhalte wissenschaftlicher Tätigkeit sind nicht (komplett) durch Anreize bestimmbar, da Freiheit der Forschung und Lehre
- Gefahr, dass Wissenschaftler zu wenig oder mit „falschen“ Inhalten arbeiten, unrealistisch

These 3: Der Anreizgewährung fehlt die Grundlage, da die notwendige Leistungsbeurteilung problematisch ist.

- W-Besoldung/TVÖD bieten materielle Anreize
- Grundlage der Anreizgewährung ist offen, da Leistung nicht direkt gemessen werden kann, sondern nur über Kennzahlen
- Unternehmen fokussieren z.B. auf Gewinn, Bereichsergebnisse
- Universitäten müssen „Erfolge in Forschung und Lehre“ prämiieren
- Wie werden diese gemessen? Von wem?
- Wie lassen sich universitätsweit Fächer vergleichen?
- ohne Leistungsbeurteilung fehlt Anreizen die Grundlage
- Leistungsbeurteilung bislang nicht systematisch mitgedacht

These 4: Die Motivationswirkung von Leistungsanreizen ist in Hochschulen und Forschungseinrichtungen begrenzt.

- Leistung = Motivation x Fähigkeiten
- materielle Anreize sind extrinsisch
- Wissenschaftler sind (vor allem/auch) intrinsisch motiviert.
- Geld verliert seine Funktion als Motivator im Laufe der Zeit. Es kann zu einer Verdrängung intrinsischer Motivation führen.
- weiteres Problem: Kostenneutralität der Anreize
- Notwendigkeit, Forschungsergebnisse zu berücksichtigen, die auf die Bedeutung (auch) immaterieller Anreize hinweisen

These 5: Leistungsanreize können innovative Forschung unattraktiv machen.

- Grundlage für Anreizgewährung: (messbarer) Forschungsoutput
- Wissenschaftler müssen hochrangige Publikationen vorweisen
- Wahrscheinlichkeit dazu steigt, wenn an bisherige Forschung angeknüpft wird
- Beispiel BWL: Fokussierung auf Prinzipal-Agenten-Theorie
- Konzentration und Verengung der Forschung auf solche Bereiche und Methoden, die der Reputation dienlich sind
- Gefahr, dass Leistungsanreize zu einer Homogenisierung der Forschung führen

Fazit

- Leistungsbezug in der Wissenschaft folgt einem ökonomischen Pay-for-Performance-Zeitgeist
 - Aufgabenbezogen kann Leistungsbezug sinnvoll sein, in der Wissenschaft sind aber Zweifel angebracht
 - Anwendung der Theorie abstrahiert (zu) stark vom Kontext
- Grenzen der Leistungsorientierung

Aber:

- Eine Leistungsorientierung soll nicht „verteufelt“ werden. Es gilt jedoch handwerkliche Fehler zu korrigieren und offene Fragen zu beantworten!

Literatur

Süß, Stefan: Grenzen einer leistungsorientierten Anreizgestaltung für Hochschullehrer, in: Hochschulmanagement 2 (3/2007), S. 68-72